

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA
OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku
Strategic Analysis of a Company

Studentka: Žaneta Lajczyková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, PhD.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9.7.2010

.....

podpis

Poděkování

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce Ing. Viktorii Janečkové, PhD. za veškeré rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah:

1. Úvod	2
2. Teoretické vymezení strategické analýzy a jejích metod	3
2.1. Strategie	3
2.2. Strategické řízení	4
2.3. Strategická analýza	4
2.4. Cíle podniku	5
2.5. Prostředí podniku	5
2.5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku	7
2.5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku	8
2.6. Charakteristika metod strategické analýzy	9
2.6.1. Metody analýzy vnějšího prostředí	9
2.6.2. Metody analýzy vnitřního prostředí	13
2.6.3. Analýza podniku	16
2.6.4. Metody hodnotící současně vnitřní a vnější prostředí	18
3. Představení organizace	21
3.1. Nabídka produktů a služeb	21
3.2. Historie	21
3.3. Cíle	21
3.4. Projekt EU	22
4. Strategická analýza organizace	24
4.1. PEST	24
4.1.1. P – politické faktory	24
Výčet zákonů, na které společnost musí brát zřetel:	25
4.1.2. E – ekonomické faktory	25
4.1.3. S – sociální faktory	27
4.1.4. T – technologické faktory	27
4.2. Porterův Model pěti konkurenčních sil	28
4.2.1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty	28
4.2.2. Riziko vstupu potenciálních konkurentů	31
4.2.3. Smluvní síla odběratelů	32
4.2.4. Smluvní síla dodavatelů	33
4.2.5. Hrozba substitučních výrobků	34
4.3. Interní analýza společnosti KLM servis s.r.o.	35
4.4. SWOT	39
4.4.1. Silné stránky – Strengths	39
4.4.2. Slabé stránky - Weaknesses	40
4.4.3. Příležitosti – Opportunities	41
4.4.4. Ohrožení - Threats	42
5. Vlastní doporučení	43
6. Závěr	45
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Přílohy	51

1. Úvod

Podnikatelské prostředí, v němž se organizace nacházejí, vyžaduje flexibilitu a schopnost reagovat na změny. Okolí podniku se totiž neustále proměňuje a vyžaduje nové přístupy managementu. Podnik je každým dnem vystavován tlakům ze strany zákazníků, velmi rychlým vývojem technologií, konkurence apod. Podniky by proto měly být co nejvíce odlišné a jedinečné, aby mohly nabízet originální služby nebo výrobky a tím určitou mírou eliminovali konkurenci v daném odvětví. Musí být aktivní a vyvíjet značné úsilí, aby mohly růst, vytvářet si nové výhody, zvýšit konkurenceschopnost prostřednictvím hledání nových příležitostí a uplatnění.

Z mnoha ohledů je pro firmu žádoucí znát její minulost a její souvislosti, ale nelze vkročit do budoucnosti a přitom se stále ohlížet dozadu. Důležité zůstává vnímání příležitostí a být připraven na reakci. Každá firma by měla mít své priority, podle kterých by si měla vytyčit cíle, na které je zhotovena zvolená strategie.

Cílem této práce je:

1. Popsat teoretická východiska strategického managementu.
2. Charakterizovat metody používané ve strategické analýze.
3. Analyzovat výchozí situaci analyzované společnosti.
4. Prognózovat vývoj podnikatelského prostředí.
5. Navrhnout vhodnou strategii.
6. Doporučit opatření pro implementaci navržené strategie.

Informace získám především o současném stavu a vývoji podniku, ale mou snahou je také nalézt informace, které by mohly být pro podnik užitečné a které může v budoucnu firma vhodným způsobem využít.

Toto téma jsem si zvolila, jelikož si myslím, že je pro firmu důležité zpracování informací, které by napomohly zlepšit postavení firmy především v dnešní době, kdy si nemůže být žádný podnik jist, zda zvládne danou situaci na trhu zapříčiněnou ekonomickou krizí a musí se zaměřit na své přednosti, aby obstál v konkurenčním boji a udržel si své postavení. Myslím si, že je dané téma obtížné, ale chtěla bych se pokusit lépe porozumět strategické analýze a vyzkoušet si ji zpracovat na danou firmu.

2. Teoretické vymezení strategické analýzy a jejích metod

Začátek této kapitoly vyčleňuji k definování základních pojmů týkajících se strategické analýzy podniku. Vymezuji pojem strategie, strategické řízení, cíle podniku. Dále rozděluji prostředí na dvě základní skupiny a definuji jednotlivé analýzy.

2.1. Strategie

Starořecké slovo „stratégiá“ představovalo umění vojevůdcovské. Vše to, co umí vojenský předák „stratégos“, který vede válku. [2]

„Strategem“, což je kořen slova, ovšem znamená něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, předstírání, klam. Právě tyto schopnosti, které byly nejvíce ceněny, neztratily svůj význam dodnes. [2]

Podle Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 7) strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie samotná směřuje k vítězství. [2]

Dedouchová (2001, str. 1) ve své publikaci rozděluje pojem strategie na dvě definice, a to tradiční, kde tento pojem chápeme jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“, dále pak moderní, která chápe strategii jako „připravenost podniku na budoucnost.“ Tudíž vycházíme z potřeb podniku, přihlížíme ke změnám zdrojů a schopností reagovat na změny v okolí. [2]

Citát vojenského poradce a vojevůdce Sun C', který působil kolem roku 500 př.n.l. na území dnešní Číny, umožňuje přesné vysvětlení pojmu strategie:

„Jak vedu vojska na bojiště, to může pozorovat každý.

Jak je zavádím do bitvy, odborníci vám vysvětlí.

Ale jak vítězím, to ví jen má hlava.“

Sun C'

(5. století před naším letopočtem)[2]

2.2. Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku dlouhodobé povahy. [7] Abychom byli úspěšní při formování strategického řízení, musíme vycházet ze znalosti okolí podniku.

„Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé“, jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006, str. 1).

2.3. Strategická analýza

Analýza znázorňuje rozklad určitého komplexu na jednotlivé části. Postupuje od určitého celku k menším složkám, z nichž se celek skládá. [11]

Johnson a Scholes (2000, str. 81) definují: „strategická analýza se zabývá pochopením vztahu mezi různými silami ovlivňujícími organizaci a její výběr strategie“. Je zřejmé, že okolní tlaky na změnu budou omezeny dostupnými zdroji, potřebnými ke schopnostem využití příležitostí, které mají cenu jen pouze v případě, že tyto příležitosti nalezneme v okolí podniku. [2]

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 8) „Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnujícím makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.“

„Cílem strategické analýzy“, dle Sedláčkové (2000. str. 3), „je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“

2.4. Cíle podniku

„Cílem podniku rozumíme“, dle definice Lednického (2006, str. 51), „konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.“ Cíle podniku jsou často zastupovány ekonomickými charakteristikami (např. tržby, zisky, návratnost atd.), mohou být ale také nasměrovány do oblasti sociální (veřejně prospěšné akce, image podniku, sponzorství,..), v oblasti růstu podniku (růst tržního podílu), nebo na konkurenční boj. Cíle podniku musí korespondovat s cíli vlastníků, manažerů, ostatních zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných subjektů. [11]

Vytyčené cíle by měly splňovat kritéria, která vymezuje metoda SMART:

- **Stimulating** – cíle musí *stimulovat* k dosažení co nejlepších výsledků.
- **Measurable** – dosažení/nedosažení cíle by mělo být *měřitelné*.
- **Acceptable** – cíle by měly být *akceptovatelné* i těmi, kteří je budou plnit.
- **Realistic** – *reálné, dosažitelné*.
- **Timed** – *termínované*, určené v čase. [4]

Rozhodování o cílech je ovlivňováno různými faktory, jakými je vliv prostředí, v němž podnik působí, očekávání důležitých stakeholders, objem dostupných výrobních faktorů, interní vztahy, vlastnosti a schopnosti strategií a minulý vývoj. [4]

2.5. Prostředí podniku

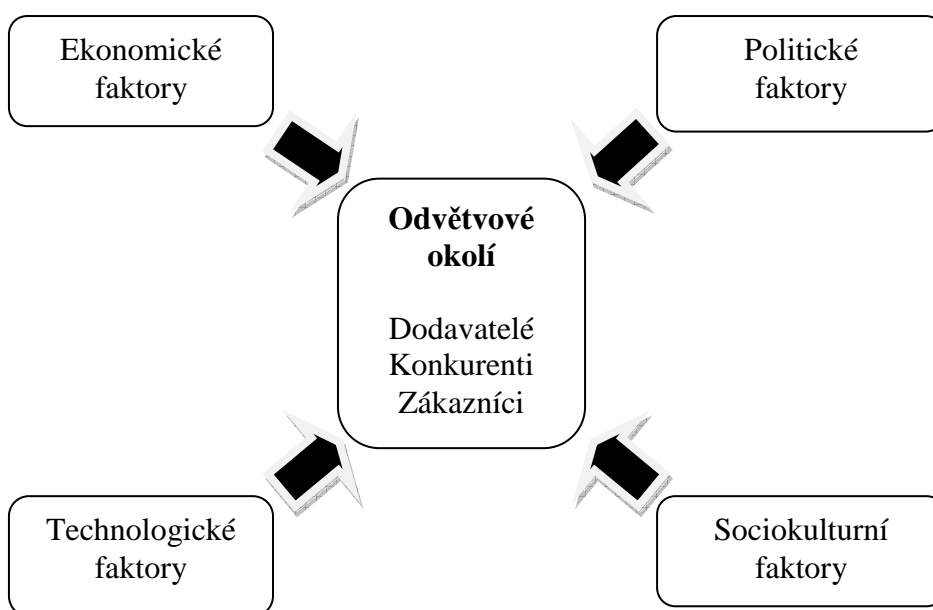
Podle Sedláčkové (2000, str. 7) „s rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodu, komunikace, informačních systémů, infrastruktury a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky významně rozšířil.“ Svět je velmi propojený, tudíž cokoli se stane kdekoli na světě, to se promítá do výsledků jakéhokoli podniku. [8]

Analýza prostředí se orientuje na identifikaci a rozbor faktorů působících v okolí podniku, které ovlivňují strategické postavení a vytváří potencionální příležitosti a hrozby.[8] Proto je nutné okolí firmy důkladně monitorovat a systematicky analyzovat.[4]

Keřkovský a Vykypěl (2002, str. 34) definují strategickou analýzu okolí takto: „Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož stratégové okolí firmy monitorují, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují.“

Okolí podniku se skládá ze dvou hlavních složek:

- **Vnější** okolí.
- **Vnitřní** okolí (odvětvové).



Obr.: 3.1 **Okolí podniku**

Pramen: Sedláčková a Buchta (2006, str.13)

Analýza prostředí je jedním ze základních východisek jak procesu určení strategických cílů podniku, tak i tvorby jeho strategie. Na jedné straně okolí

vymezuje podniku hranice strategického prostoru a na straně druhé otevírá prostor pro nové strategické příležitosti. [7]

Všeobecně udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň rizika a omezení. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, str. 14) „je nezbytné analyzovat, co okolí umožňuje, pro co vytváří předpoklady, co podporuje, co zakazuje, od čeho odrazuje“.

V dnešní době je okolí výrazně turbulentní, manažeři proto mohou snížit negativní vlivy proměnlivosti identifikací okolí právě pomocí strategické analýzy, jejímž cílem není pouze vymezení seznamu vlivů, ale zaměření se na komplexnost a zachycení podstatných vzájemných vztahů a souvislostí, orientace na rozbor faktorů mající vliv na strategickou pozici. [2]

2.5.1. Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí představuje politické, ekonomické, demografické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku.[1] K analýze vnějšího prostředí podniku například používáme metody: PEST analýzu a metodu „4C“. První se zabývá analyzováním politických, ekonomických, sociokulturních a technologických vlivů ve vnějším prostředí, jejíž výsledky se budou promítat také do konečné SWOT analýzy. Metoda „4C“ se zaměřuje na analyzování faktorů globalizace.[8]

„I když je zřejmé, že vnější prostředí je ve vztahu k podniku síla, kterou můžeme měnit jen omezeně, např. lobováním, ovlivňováním veřejného mínění či prosazováním určitých morálních zásad, jeho poznání je nesmírně důležité, neboť nám poskytuje přehled faktorů, které mohou podnik ovlivňovat“, charakterizuje Lednický (2003, str. 49).

2.5.2. Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřní prostředí bezprostředně obklopuje podnik, součástí tohoto prostředí tvoří podniky, které si zpravidla vzájemně konkurují, dále pak dodavatelé a zákazníci. [1]

Zákazníci

V první řadě musí manažery podniku zajímat, kdo jsou jejich zákazníci, jaké mají potřeby a očekávání, dále pak, kdo jsou jejich potenciální zákazníci a jaké jsou trendy, které by mohly vést ke změnám chování a požadavků. Rozlišujeme zákazníky do tří tříd, a to na spotřebitele, velkoobchod, resp. maloobchod, průmysl a instituce. [4]

Dodavatelé

V tomto případě musíme analyzovat dostupnost a náklady na vstupy, které budeme potřebovat k výrobě a stabilitě dodávek. [4]

Konkurence

Měli bychom analyzovat a hledat odpovědi na otázky, jako např.: jak velká je současná pozice podniku, jak se mění konkurence, jaká je rentabilita odvětví,...? Dále hodnotíme *bariéry vstupu*, např. diferenciací výrobků, rozsah produkce, distribuční kanály, možná reakce podniku na vstup nového konkurenta, *bariéry výstupu*, např. zvyky a stereotypy řídicích pracovníků, vysoké náklady na výstup, *dostupnost substitutů* a *strategie a postavení současných konkurentů*.

Tradiční analytickou metodou je Porterův Model pěti konkurenčních sil, který se zaměřuje na identifikaci vlivů působících na ziskovost odvětví. [8]

Cílem analýzy odvětví není zjistit vše, co zjistit lze, ale identifikovat zásadní hybné síly působící v odvětví a vymezit faktory, které činí odvětví více či méně atraktivní. [3]

2.6. Charakteristika metod strategické analýzy

2.6.1. Metody analýzy vnějšího prostředí

PEST analýza

Název této metody se skládá z těchto klíčových písmen:

P – politické faktory

E – ekonomické faktory

S – sociální faktory

T – technologické faktory

Tato metoda je prezentována jako jednoduchá a efektivní, její původní znění bylo PEST analýza, ale postupem času byl přidán další důležitý vliv a to ekologický. Dále tuto metodu můžeme nalézt pod pojmem SLEPTE, kde je kromě ekologického segmentu přidán i segment legislativní. [6]

Cílem této metody není vypracovat vyčerpávající seznam faktorů, ale je důležité nalézt faktory, které mají pro podnik skutečný význam. [7]

„Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít.“ Sedláčková (2000, str. 13)

Politické faktory

Politické faktory zahrnují velké množství příležitostí, ale také hrozeb, které např. představuje členství země v Evropské Unii, politická situace v zemi, legislativa aj. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím cenové politiky, daňových zákonů, ochrany životního prostředí, ochrany spotřebitelů i zaměstnanců, regulace importu a exportu atp.[7] Politické faktory také výrazně ovlivňují rozhodnutí, zda podnik vstoupí na zahraniční trh či nikoli, navíc existence řady

zákonů, právních norem a vyhlášek nevymezuje pouze prostor k podnikání, ale upravuje samo podnikání, což výrazně ovlivňuje rozhodování o budoucnosti podniku. [8]

Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Mezi základní ukazatele mající vliv na plnění cílů podniku patří úroková míra, míra ekonomického růstu, míra inflace a směnný kurz. [7]

Úroková míra je důležitá tam, kde si podnikatelé půjčují peníze. Rostoucí úroková míra je pro podnikatele hrozbou, naopak klesající úroková míra příležitostí. Úroková míra představuje kapitálové náklady pro podnik.

Ekonomický růst umožňuje lépe odolat konkurenci prostřednictvím zvýšené spotřeby.

Rostoucí míra inflace způsobuje pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý směnný kurz. Vysoká inflace se stává hrozbou pro podnik.

Směnný kurz je poměr koruny k jednotce měny další země. Pokud je hodnota koruny nízká v porovnání s hodnotami měn v jiných zemích, pak jsou produkty vyrobené v České republice v porovnání s výrobky jiných zemí relativně levné. [1]

Sociální faktory

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené s kulturními, demografickými, náboženskými, vzdělávacími a etickými podmínkami. [7] Důležitou roli sehrávají faktory, jako jsou např. životní styl, životní úroveň, klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, kvalifikační struktura populace, zdravotní stav a struktura populace. [4]

Mezi základní změny patří trend v upevňování zdraví a zlepšování životního prostředí, tento trend je hrozbou pro mnoho průmyslových odvětví. [1]

Dle mínění Keřkovského a Vykypěla (2002, str. 39) „sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.“

Technologické faktory

Mezi prvky této oblasti patří např. změny technologie, inovace, technický pokrok aj. [7]

Technologická změna může ze dne na den způsobit zastarání stávajících výrobků, ale zároveň může vytvořit množství nových výrobních možností. [1]

Investování do technického rozvoje je na jedné straně nezbytností, na druhé straně s sebou nese mnoho rizik, zda výstupy rozvoje budou akceptovány spotřebiteli tak, aby zajistily návratnost vynaložených prostředků. [4]

Metoda 4C

V důsledku globalizace bychom neměli zapomínat na analýzu globalizačních trendů. Tuto metodu by neměly opomíjet ani podniky zaměřené výhradně na regionální trh. [6]

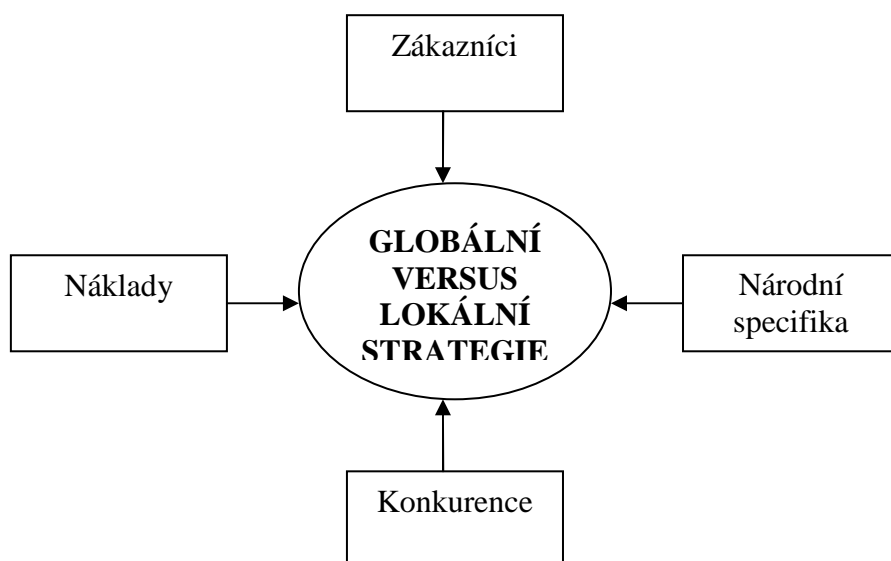
Metoda je založena na vymezení základních skupin faktorů:

Customers – zákazníci

Country – národní specifika

Costs – náklady

Competitors – konkurenti



Obr.: 3.2. **Model „4C“**

Pramen: Sedláčková (2000, str. 18)

Zákazníci

Tento faktor je zaměřen především na jejich požadavky, ty mohou být homogenní, ale také heterogenní, z tohoto musí vyplývat marketingová strategie, která může být univerzální, nebo individualizovaná. [6]

Národní specifika

Široký okruh prvků obsahuje faktor národních specifíků. Jedná se o uplatňování *protekční obchodní politiky*, která obsahuje např. celní bariéry, *technické standardy*, v nichž se státy snaží zajistit, aby na jejich trh pronikaly pouze bezpečné výrobky, a *kulturní a institucionální normy*, např. značně rozdílné reklamní kodexy. [8]

Náklady

Faktor náklady je úzce spjat s druhem odvětví, kolik musíme vynaložit nákladů na výrobu, marketing, inovaci, apod. [6]

Konkurence

Pokud firma obchoduje globálně, vytváří velké tlaky na menší firmy s menším geografickým rozsahem. [8]

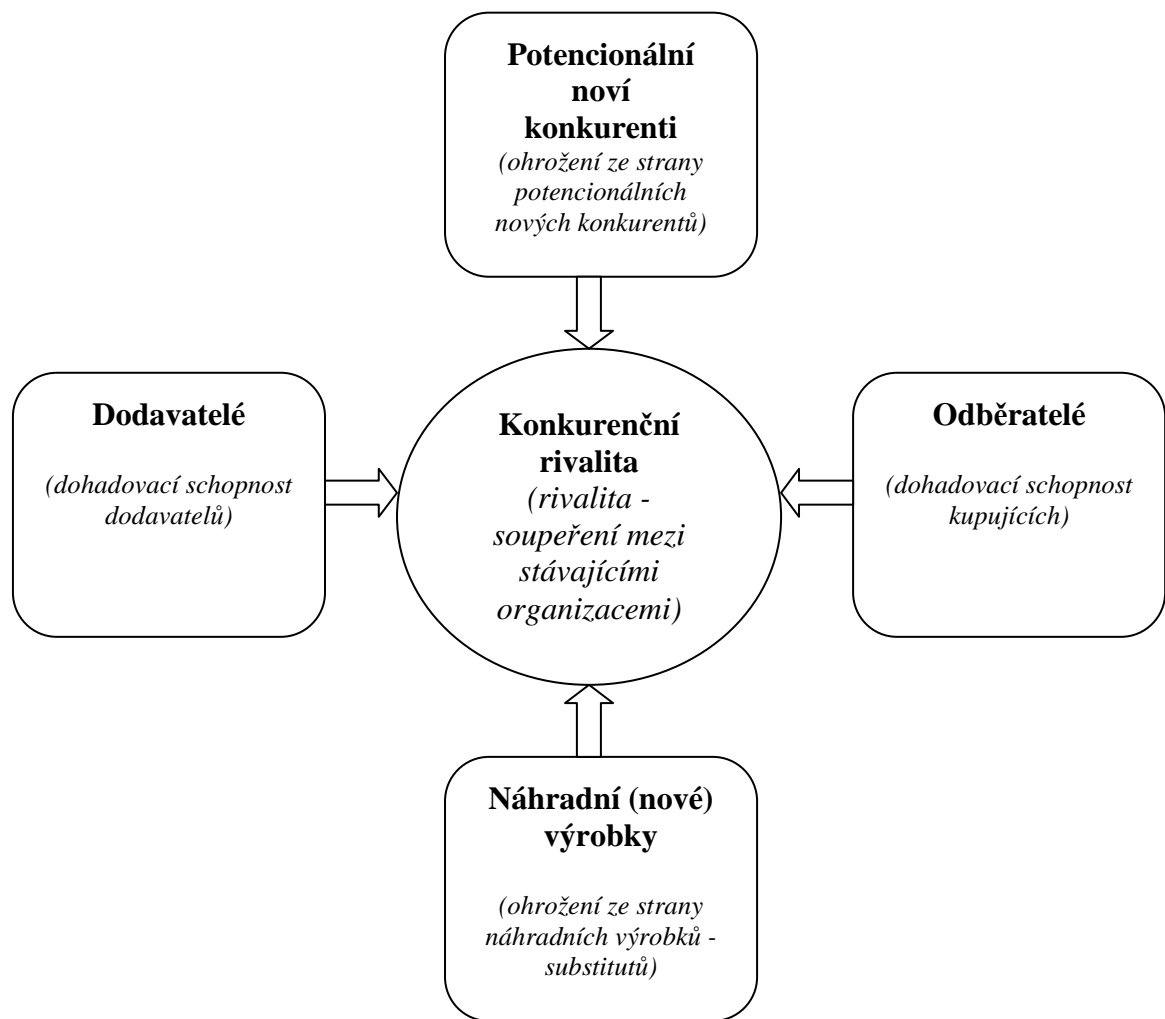
2.6.2. Metody analýzy vnitřního prostředí

Porterův Model pěti konkurenčních sil

Porterův Model pěti konkurenčních sil je nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Johnson a Scholes (2000, str. 101) kladou důraz na skutečnost: „aby byla analýza pěti sil co nejvíce hodnotná, je třeba ji provádět zkoumáním vlivů na současné nebo konkurenční prostředí individuální strategické obchodní jednotky“. Pokud se totiž pokusíme o analýzu obecnější úrovně, výčet vlivů bude velice široký a tudíž sníží hodnotu analýzy.

V osmdesátých letech zavedl Michael Porter pojem „konkurenční výhoda“, neboli „konkurenční schopnost“. Dle definice Jirásky (2002, str. 62) „má konkurenční strategie za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o konkurenčnosti v daném odvětví“.

Cílem modelu je pochopit síly, které působí v daném prostředí, a identifikovat ty, které mají největší význam z hlediska budoucího vývoje a management je může ovlivnit. [8]



Obr.: 3.3 Porterův Model pěti konkurenčních sil

Pramen: Internetový zdroj. www.vlastnicesta.cz

1. riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jednoduchost nebo obtížnost vstupu na trh pro nového konkurenta? Bariéry vstupu? [10]

Významné pro vstup konkurence na daný trh jsou bariéry, pokud jsou bariéry nízké, představuje vstup nového konkurenta významnou hrozbu. Nejčastější typy bariér:

- Kapitálová náročnost.
- Preference značky a oddanost zákazníků.
- Technologie a know-how.
- Legislativa a zásahy státu.

2. rivalita mezi stávajícími konkurenty – Objevuje se mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Nachází se na trhu jeden dominantní konkurent? [10]

Konkurenční boj může mít různou intenzitu, závisí na zdrojích rivalů, které jsou schopni investovat do podpory svých konkurenčních strategií. Mezi konkurenční nástroje patří: cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály, nové výrobky, apod. [7]

3. smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy? [10]

Silní odběratelé mohou vyvíjet značné konkurenční tlaky, jelikož mohou způsobit ztráty potenciálního zisku podniku.

4. smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně? [10]

Tato hrozba spočívá v riziku síly a vlivu dodavatelů, jelikož silní dodavatelé potřebných surovin, energie, technologie,.. mohou zvyšovat ceny, nebo snižovat kvalitu, aniž by je to ohrozilo.

5. hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? [10]

Zákazníci mohou být ovlivňováni substituty, které jsou díky své ceně, výkonu, nebo obojímu více přitažlivé. Podniky např. v potravinovém průmyslu tomuto faktoru musí věnovat velkou pozornost.

„Těchto pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky návratnosti vložených finančních prostředků“, viz Lednický (2006, str. 62).

2.6.3. Analýza podniku

Pojem **podnik** znamená obecné označení pro ekonomicko–právní subjekt, který je založený na výrobě zboží a poskytování služeb za úplatu. [9]

Z definice Synka (1998, str. 18) vyplývá, že „**smyslem podniku** (jeho podstatou) je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny“.

Funkce podniku

Funkce podniku lze charakterizovat jako zaměření činnosti podniku a jeho chování včetně vedlejších účinků. [9]

Hlavní funkcí podniku je výrobní funkce, k dalším funkcím patří např. zásobovací funkce, marketingová funkce, personální funkce, vědeckotechnická funkce, finanční funkce. [9]

- **Výrobní funkce**

Výrobní činnost ovlivňuje efektivnost podniku a také konkurenceschopnost jeho výrobků. Mezi základní rozhodovací procesy ve výrobě patří například rozhodování o snižování výrobních nákladů, o zkracování dodacích lhůt, o zvyšování užitečnosti výrobků, o šíři sortimentu apod. [9]

Výrobní proces spočívá v přeměně výrobních faktorů ve výrobky. Tento proces se uskutečňuje v několika etapách, a to v předvýrobní etapě, ve výrobní etapě a v odbytové etapě. [9]

- **Zásobovací funkce**

„Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“, což vyplývá z definice Synka (1998, str. 175).

Důležitým aspektem útvaru nákupu je včasná predikce budoucích potřeb, průzkum zdrojů, rozhodování o dodavateli a samozřejmě o podmínkách nákupu. [9]

Řízení nákupu obsahuje strategické i operativní řízení. [9]

- **Marketingová funkce**

Hlavní úkol marketingu spočívá v uspokojování potřeb a přání zákazníků. Podnik musí potřeby svých zákazníků zjišťovat, popř. vyvolávat a také hledat způsoby jak je uspokojovat. [9]

Mezi nejdůležitější funkce marketingu patří především rozhodování o tom, jaké výrobky a komu nabídnout, jak komunikovat se zákazníky a za jakou cenu prodávat. [9]

K nástrojům marketingové komunikace patří reklama, osobní nabídky zboží, podpora prodeje a publicita. [9]

- **Personální funkce**

Lidské zdroje organizace představují souhrn pracovníků, jejich kvalifikační a věkovou strukturu, jejich motivaci, schopnost tvořivého přístupu k řešení úkolů, schopnost reagovat na změny apod. [9]

Kvalita fungování personálu dokáže výrazně ovlivnit a odlišit vysoce úspěšné podniky od průměrných a podprůměrných. [9]

Personální funkce má za úkol formovat lidský potenciál organizace, jeho strukturu a kvalitu tak, aby korespondovala s rostoucími nároky měnícího se okolí podniku. [9]

- **Technologická funkce**

Technologická funkce má za cíl využívat inovace svých výrobků a služeb za pomoci nových vědeckých a technických poznatků, které mohou také být výsledky výzkumné a vývojové práce podniku. [9]

- **Finanční funkce**

Finanční funkce je především ovlivňována dvěma faktory, a to rizikem a časem. [9]

Finanční management má za úkol získávat peněžní prostředky na provoz a rozvoj podniku, dále také investovat volné peněžní prostředky, aby majetek firmy a vlastníků rostl. [9]

Motto: „Je třeba, abys penězům rozkazoval, ne abys jim sloužil“

Publicius Syrus, 1.stol.př.n.l. [6]

2.6.4. Metody hodnotící současně vnitřní a vnější prostředí

Lépe využitelné jsou metody, které umožňují hodnocení jak prvků vnitřního, tak vnějšího okolí současně. K tomuto účelu nám slouží například SWOT analýza.

SWOT analýza

„Analýza SWOT může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnohých předchozích analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy okolí“, dle mínění Johnson a Scholes (2000, str. 161)

SWOT analýza identifikuje hlavní **silné** (strengths) a **slabé** (weaknesses) stránky podniku a porovnává je s **příležitostmi** (opportunities) a **ohroženími** (threats), což směřuje k syntéze.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. [7]
Jednoduchá rada napovídá: věnovat se tomu, v čem jsme silní a kde se nám jeví příležitosti. [2]

Cílem této analýzy je rozvíjet silné stránky, utlumovat slabé a současně být připraven na příležitosti a hrozby. Není ovšem žádoucí zpracování seznamu potenciálních příležitostí, hrozeb a silných, slabých stránek, musíme se zaměřit na ideu analýzy poskytující užitečné poznatky. [7]

Postup:

1. identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, zvláštní pozornost věnujeme hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.

2. identifikace silných a slabých stránek podniku a specifickým předností. Přehled je vhodné omezit na 7 až 8 bodů

3. posouzení vzájemných vztahů jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolí podniku na druhé straně. [7]

Silné stránky

Mezi silné stránky například patří: adekvátní zdroje, dobrá pověst, originální technologie, nákladová výhoda, významný podíl na trhu, vedoucí postavení, dostatek kapitálu, schopnost čelit konkurenci, inovační schopnost, podnikavé vedení, rozvoj lidí, účinná reklama, přehledné webové stránky apod.

Slabé stránky

Ke slabým stránkám můžeme zařadit například: nejasný strategický záměr, nevyužití kapacity, zaostávání ve výzkumu a vývoji, vysoké náklady, slabá pozice na trhu, neschopnost čelit konkurenci, nedostatečný sortiment, nízká zisková míra, problémy s jakostí, nepořádky, malá pružnost, vysoké náklady, mezery ve složení pracovníků, slabé distribuční a prodejní schopnosti apod.

Příležitosti

Jako příležitosti spatřujeme například: vstup na nové trhy, inovace, rozšíření nabídky, zvýšení přitažlivosti výrobků a služeb, zvýšení kontroly nad celým procesem, dosažení dohody s nebezpečnými konkurenty, uzavření strategické aliance apod.

Hrozby

Hrozbou může být například: konkurence s nižšími náklady, vstup silnější konkurence s atraktivnějšími výrobky a službami, pomalý růst trhu, rostoucí prodej substitutů, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, měnící se potřeby zákazníků, demografické změny, vládní negativní vlivy, zhoršení měnových relací apod.

Vytvoření strategie umožňuje kombinace těchto čtyř prvků:

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie HLEDÁNÍ Překonání slabé stránky pomocí příležitosti	SO strategie VYUŽITÍ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení (T)	WT strategie VYHÝBÁNÍ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se Ohrožení	ST strategie KONFRONTACE Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obr.: 3.4 Strategie

Pramen: Lednický (2006, str. 74)

Strategie WO hledání – podnik má na trhu mnohé příležitosti, ale musí čelit velkému množství svých slabých míst, tudíž klademe důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek a zaměřujeme se na eliminaci slabých stránek, jedná se o strategii *turnaround*. [7]

Strategie SO využití – podnik má několik příležitostí a zároveň je schopen nabídnout i silné stránky. Tato situace je pochopitelně nejvíce žádaná, cílem většiny podniků, strategie je označovaná jako *agresivně růstově orientovaná*. [7]

Strategie ST konfrontace – silné stránky se střetávají s hrozbami, podnik by měl maximalizovat silné stránky a utlumit hrozby, nutné je ohrožení včas identifikovat. Výsledkem je *diversifikační strategie*. [7]

Strategie WT vyhýbání – tato kombinace je nejméně příznivá, jedná se tudíž o strategii spíše *obrannou (defenzivní)*. Snažíme se o minimalizaci slabých stránek a minimalizaci hrozeb pomocí kompromisů a opouštění určitých pozic.[7]

3. Představení organizace

3.1. Nabídka produktů a služeb

Společnost KLM servis, spol. s r.o. patří mezi největší poskytovatele komplexních tiskových řešení v České republice. Tato řešení zahrnují tiskové audity, doporučení nejefektivnějšího řešení tiskáren a kopírek z pohledu nákladů na jejich pořízení, provoz a spolehlivost, dodávky tiskáren, kopírek a dodávky spotřebního materiálu (originálních, kompatibilních i renovovaných kazet), včetně profinancování nákupu popř. zajištění outsourcingu.

3.2. Historie

Společnost vznikla v roce 1991, ovšem výrobě a prodeji spotřebního materiálu do tiskových a kopírovacích zařízení se věnuje až od roku 2000. V roce 2007 byla vytvořena vlastní divize pro prodej a servis tiskáren a kopírek, a od roku 2008 přibyla divize zajišťující profinancování dodávaného zařízení (pronájmy, leasingy, úvěry, půjčky apod.).

3.3. Cíle

Hlavním úkolem společnosti je poskytnutí komplexní služby zákazníkům, která jim umožní věnovat se svému hlavnímu oboru podnikání a neztrácet čas a energii v oblastech, které jsou pro ně podpůrné a na něž se specializuje společnost KLM servis, spol. s r.o. Klíčovými výhodami směřovanými k zákazníkům jsou komplexnost nabídky, flexibilita v inovaci a dodávkách a nákladová výhodnost. Dále firma přistupuje také k ochraně životního prostředí prostřednictvím vydání a zveřejnění politiky integrovaného systému řízení.

Hlavními klienty jsou velkoobchodní firmy v České republice, na Slovensku, v Polsku a úspěšně firma zvyšuje dodávky i do dalších zemí Evropské Unie. Hlavní sídlo a výroba jsou umístěny v Ostravě, prodejní pobočky jsou dále rozmístěny v

Brně a v Praze. Prodej výrobků na Slovensku zajišťuje slovenská společnost KLM servis, spol. s r.o. se sídlem v Čadci.

Mezi hlavní konkurenční výhody společnost řadí:

- dlouhodobé zkušenosti s prodejem a servisem tiskáren všech předních světových výrobců,
- velkoobchodním i maloobchodním prodejem originálních, kompatibilních i renovovaných kazet,
- vlastní centrum pro výzkum, výrobu a testování kazet a jejich komponent.

Tyto výhody umožňují nabízet širokou technickou podporu a takové produkty, které nejlépe vyhoví potřebám zákazníka za minimální náklady.

V případě spolupráce společnost garantuje vysokou kvalitu dodaných výrobků a služeb a také automaticky přebírá veškeré platné záruky za tiskárny a kopírky obchodních partnerů a poskytuje záruční i pozáruční servis na tato zařízení.

3.4. Projekt EU

V průběhu roku 2005, 2006 společnost KLM servis, spol. s r.o. realizovala za podpory Evropské Unie a Moravskoslezského kraje v rámci Společného regionálního operačního programu projekt:

Zvýšení odbytu společnosti rozšířením expedičních a skladovacích prostor

Cílem projektu bylo rozšíření kapacit výroby společnosti. Mezi konkrétní cíle patřilo rozšíření expedičních a skladových prostor, zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb. Vlastní stavba byla realizována jako přístavba současného provozního objektu společnosti. Nové prostory expedice přímo navazují na stávající provoz a vytvářejí ucelený logistický celek zajišťující příjem zakázek, jejich realizaci a expedici. Ke dni 27. 06. 2006 byla expedice přesunuta do nově vybudovaných a

vybavených prostor. Na základě realizace tohoto projektu bylo možno vytvořit celkem 10 nových pracovních míst.

4. Strategická analýza organizace

Analýzy provedené v této části bakalářské práce vyhotovuji a vyhodnocuji na základě konzultací v dané společnosti a po podrobném prozkoumání získaných informací o společnosti KLM servis, spol. s r.o. Postupně se blíže seznámím s výsledky analýzy vnějšího okolí PEST, dále s výsledky analýzy vnitřního okolí, které vymezují pomocí Porterova Modelu pěti sil, popíši vnitřní prostředí organizace a nakonec tyto analýzy završuji komplexní analýzou SWOT, která umožňuje hodnocení externího i interního prostředí. V závěrečné fázi praktické části bakalářské práce zhotovuji doporučení vyúsťující z jednotlivých provedených analýz.

4.1. PEST

V této části se zaměřuji na metodu PEST. Tato metoda nám vyhodnocuje jednotlivé vlivy působící na společnost KLM servis, spol. s r.o. z pohledu vnějšího prostředí, a to lokálního až globálního charakteru. Firma si díky této metodě může lépe vytyčit podstatné vlivy, které jí bezprostředně ovlivňují.

Cílem ovšem není vypracovat dlouhý seznam všech faktorů, musím se zaměřit na faktory mající pro podnik skutečný význam a jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a na změny, ke kterým může dojít v klíčových oblastech.

4.1.1. P – politické faktory

Politická omezení určuje stát, jako hlavní činitel těchto faktorů dotýkajících se každého podniku v České republice prostřednictvím zákonů, vyhlášek a norem, podle nichž se každý podnik musí řídit a dodržovat je, aby mohl existovat. Podniky musí respektovat a dodržovat např. Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Živnostenský zákon, Zákon o ochraně spotřebitele, Zákoník práce, Zákon o životním prostředí, Zákon o účetnictví, apod. Dále stát provádí regulaci importu a exportu, což je pro naši firmu také podstatné zohlednit, jelikož operuje na zahraničním trhu.

Výčet důležitých zákonů, na které společnost musí brát zřetel:

- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřební dani
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Pro společnost KLM servis, spol. s r.o. je samozřejmostí dodržování patentových vzorů a neporušení ochranných známek jiných výrobců zejména výrobců tiskových strojů.

Státem určené je proškolení řidičů referenčních vozů, kteří tato školení musejí absolvovat. Dále také stát určuje školení bezpečnosti práce. Tato školení jsou dána ze zákona a firma je musí dodržovat, jinak by mohla být sankcionována.

Společnost KLM servis, spol. s r.o. je schopna se rychle přizpůsobit, pokud by byla ze zákona dána například změna ve výrobní technologii, jelikož tyto změny provádí velice často i v běžných podmínkách provozu, aby byla co nejvíce konkurenceschopná.

4.1.2. E – ekonomické faktory

Tyto faktory se odrážejí stav ekonomiky, což samozřejmě bezprostředně působí na daný podnik. Mezi základní ukazatele patří míra inflace, ekonomický růst, úroková míra, směnný kurz.

Hrubý domácí produkt je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. [11] Představuje makroekonomický ukazatel pro určování výkonnosti ekonomiky jednotlivých států za období jednoho roku. Hrubý domácí produkt za rok 2009, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl ve srovnání s rokem 2008 o 4,3 %.

Pokles HDP nás utvrzuje v tom, že probíhá ekonomická krize, tudíž pro mnohé podniky tento pokles může znamenat méně zakázek, což se dále projevuje

v nedostatku finančních prostředků pro výrobu, distribuci, nutnost propouštění zaměstnanců, apod.

Společnost KLM servis, spol. s r.o. ekonomickou krizi sice zaznamenala, ale překvapivě v kladném slova smyslu. Ekonomická krize společnost paradoxně vedla k růstu výroby a tudíž k zaměstnávání nových pracovníků díky novým zvyšujícím se zakázkám. Za tento pozitivní jev mohl fakt, že zákazníci, kterých se ekonomická krize dotkla negativně, hledali možné úspory v nákladech, tudíž se snažili snížit náklady také na tisk. Společnost KLM servis, spol. s r.o. nabízí tři varianty kazet a to buď originální kazety přímo od výrobců tiskových zařízení, dále renovace kazet, kdy se součásti kazety mění v závislosti na jejich opotřebení, nebo se nakonec zvolí alternativní kazeta, která má původní pouze obal, ale vše uvnitř je nahrazeno novými komponenty, což vede k výraznému snížení ceny. Zákazníci, aby ušetřili své náklady, tedy upřednostňují renovaci nebo alternativní kazety před původně preferovanými originálními kazetami, které jsou samozřejmě dražší.

Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji je stále jedna z nejvyšších v České republice, podle nejnovějších údajů sice klesla na 11,6%, ale tento pokles je způsoben možností využití sezónních prací v letních měsících. Díky této vysoké nezaměstnanosti má firma výhodné postavení v nabírání nových zaměstnanců na nižší pozice, kdy si může vybírat ty nejvhodnější uchazeče a do jisté míry určovat pracovní podmínky zaměstnancům, díky přesycenosti trhu práce na jedno pracovní místo. Změna v nezaměstnanosti ovšem nemá zásadní vliv na chod firmy, tato změna by totiž musela být natolik razantní, že by následně byl nedostatek zaměstnanců na trhu práce, to by pak vedlo ke zvyšování mzdových nákladů, aby společnost dostatečně motivovala své pracovníky a nedocházelo k fluktuaci.

Společnost KLM servis, spol. s r.o. nepotřebuje vysoce kvalifikované pracovníky. Technici, zabývající se výzkumem, jsou na těchto pozicích po dlouhodobých zkušenostech ve společnosti a nadále jsou opětovně proškolení, neboť trend v tiskových a kopírovacích zařízeních se neustále mění a tudíž musí být schopni analyzovat každou novou tiskárnu a kazetu, o kterou je zájem odběratelů, aby ji mohli renovovat a vyrábět alternativní kazety.

Směnný kurz je pro firmu také důležitý, jelikož působí na zahraničním trhu, a to na slovenském, polském, maďarském a anglickém, tudíž společnost zohledňuje

sílu české koruny, což dále ovlivňuje výnosnost importu a exportu. Společnost KLM servis, spol. s r.o. kurzovní rozdíly pocítuje především při nákupu materiálu ze zahraničí, ale také platí, pokud je hodnota české koruny vysoká vzhledem k hodnotám měn jiných zemí, pak jsou produkty společnosti KLM servis, spol. s r.o. v porovnání s ostatními výrobky téhož sortimentu jiných zemí relativně drahé a naopak.

4.1.3. S – sociální faktory

Sociální faktory působí na podnik hlavně ve spojitosti s kulturními, demografickými, náboženskými, vzdělávacími a etickými podmínkami.

V současné době mladí lidé inklinují stále více k humanitním oborům nežli k oborům technickým, tento jev může mít později vliv na společnost KLM servis, spol. s r.o., která potřebuje také technicky vyučené pracovníky.

Významným trendem v poslední době je, bohužel pro společnost KLM servis, spol. s r.o., příliv levných konkurenčních výrobků z Asie, především z Číny. Pokud by tento trend nadále gradoval a odběratelé by neměli zájem o kvalitnější výrobky a soustředili by se pouze na cenu, tudíž jak nakoupit co nejlevněji, analyzovaná společnost by ztratila významnou část svých odběratelů.

4.1.4. T – technologické faktory

V dnešní době jsou vysoké nároky na kvalitu, která jde ruku v ruce s použitou technikou, to znamená neustálé sledování technického pokroku a snažit se o inovaci, abychom mohli být konkurenceschopní.

Změny v technologii jsou ve firmě KLM servis, spol. s r.o. téměř na denním pořádku. Bezmála každá nová tiskárna a spolu s ní spojený spotřební materiál s sebou nese více či méně inovací v technologii tisku, jako jsou např. nové dokonalejší čipy, materiály a postupně se měnící technologie samotného tisku. Tomu

všemu se musí společnost neustále přizpůsobovat a hledat nové způsoby, jak být na trhu s danou renovací před konkurencí, v co nejlepší kvalitě a nejnižší ceně.

V současné době je trendem přechod od inkoustového tisku k laserovému a zároveň od černobílého tisku k barevnému z důvodů dokonalosti technologie laserového tisku oproti minulosti, a také je laserový tisk nákladově výhodnější.

4.2. Porterův Model pěti konkurenčních sil

Porterův Model pěti konkurenčních sil zkoumá konkurenční prostředí a výnosnost odvětví. Porterův Model pěti konkurenčních sil je tedy analýzou vnitřního prostředí.

Pomocí této metody zjistím důležité atributy konkurentů působících na danou společnost v daném prostředí a identifikuji ty, které mají největší význam a může je management ovlivnit.

Hledám ovšem jen ty síly, které působí na firmu v současném nebo konkurenčním prostředí, jinak výčet vlivů bude velice široký a sníží hodnotu analýzy.

4.2.1. Rivalita mezi stávajícími konkurenty

V daném oboru samozřejmě působí více firem a tudíž se objevují konkurenční boje. Za největšího konkurenta považuji firmu ABEL-Computer, s.r.o., která byla jediná vůbec z prvních působících na poli renovací kazet a mohla být, v té době, označována za největší a nejkvalitnější. Nedá se ovšem říct, že je to dominantní firma. Dnes se totiž rozhodně na poli tiskového prostředí nevyskytuje dominantní konkurent.

Společnost **ABEL-Computer, s.r.o.** se zabývá renovací a výrobou tonerových, inkoustových a jehličkových kazet pro tiskárny a faxy. Dále provádí prodej výpočetní i kancelářské techniky a spotřebního materiálu. Společnost má sídlo

v Opavě, ale svou činnost provozuje také na Slovenku, a to v Čadci. V dnešní době zaměstnává přes 170 zaměstnanců a má přibližně třicetiprocentní tržní podíl.

Společnost ABEL-Computer, s.r.o. velkou část získaných prostředků věnuje investicím do výzkumu a vývoje nových technologií zpracování a testování tiskových kazet, díky čemuž můžeme v kanceláři a také i doma vytisknout fotografii v profesionální kvalitě pomocí alternativních kazet ABEL na dodávaný specializovaný fotopapír Michelangelo. Tento fotopapír je ceněný mnohými odborníky, jelikož vyniká svými vlastnostmi a jeho vysokou odolností proti vodě a poškrábání, příznivý je také poměr ceny a kvality.

Stálým zákazníkům zajišťuje společnost dovoz a odvoz zakázek prostřednictvím obchodních zástupců, nebo také zákazníci mohou využít kamenné prodejny, ve kterých se nacházejí produkty firmy. Kromě spotřebního materiálu, který lze dodat na základě písemné objednávky, společnost ABEL-Computer, s.r.o. dodává rovněž další produkty z oblasti IT a to například tiskárny, faxy, digitální diáře, doplňky k počítačům, apod.

Environmentální politika společnosti ABEL-Computer s.r.o. je založena na trvalém zlepšování jakosti produktů při zachování šetrného přístupu k ochraně životního prostředí a přírodních zdrojů. Vedení společnosti se zcela ztotožňuje s požadavky normy ČSN EN ISO 14001:2005. Tento certifikát firma získala v roce 2009, zavazuje se k trvalému snižování dopadů firmy na životní prostředí a k průběžnému vyhledávání příležitostí přispívajících ke snížení spotřeby přírodních zdrojů.

Mezi další **certifikáty**, které firma ABEL-Computer, s.r.o. vlastní, patří:

- ISO 9001:2001, kdy firma jako jedna z prvních zavedla systém řízení jakosti v oblasti renovace a výroby tonerových, inkoustových a jehličkových kazet. Tato certifikace představuje přesné dodržování technologických postupů a dodržování kontroly jejich kvality, která se musí shodovat s parametry určenými pro daný výrobek.
- Zelená firma, která umožňuje svým zaměstnancům ekologicky likvidovat vysloužilá elektronická zařízení. Na základě tohoto

projektu je zabezpečena organizace sběru, třídění, nakládání a recyklace elektroodpadu, který končí bohužel povětšinou na skládkách.

- EKO-KOM zajišťující povinnost zpětného odběru a využití odpadu z obalů. Toto řešení zaručuje efektivní nakládání odpadu z obalů, což vyplývá ze Zákona č. 477/2001 Sb., o obalech.

Po celkovém prostudování společnosti ABEL-Computer, s.r.o. v porovnání s analyzovanou firmou KLM servis, spol. s r.o. jsem definovala mezi její silné stránky image a značku silné společnosti a také dlouholeté zkušenosti daného oboru, naopak slabé stránky této firmy spatřuji v nižší cenové konkurenceschopnosti, flexibilitě a užším rozsahu nabízených služeb.

Mezi další konkurenty, kteří již do fungování společnosti KLM servis, spol. s r.o. příliš nepromlouvají, patří **TONERSYSTEM, s.r.o.** Tato firma se zabývá nabídkami renovace, výkupu a ekologické likvidace inkoustových a laserových kazet, dále pak provádí prodej kancelářského i papírenského zboží. Tržní podíl této společnosti je okolo tří procent. Mezi její silné stránky bych zařadila cenovou agresivitu, což znamená, že firma prosazuje strategii nízkých prodejních cen, jako slabé stránky bych vytyčila úzké portfolio služeb a menší regionální pokrytí, firma působí převážně v Ostravě.

Společnost **Ecotoner, s.r.o.** nabízí renovaci tonerových a inkoustových kazet pro počítačové tiskárny a prodává originální i alternativní spotřební materiál pro tisk. Tržní podíl společnosti je taktéž přibližně tříprocentní. Silnou stránkou je podobně jako u firmy TONERSYSTEM, s.r.o. cenová agresivita a mezi slabé stránky bych zařadila menší rozsah služeb a menší obchodní pokrytí České republiky. Firma má sídlo v Praze, ale taktéž má pobočku např. v Ostravě.

Jako posledního konkurenta uvádím společnost **Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o.** Tato společnost nabízí služby a tisková řešení, dále prodej barevných a černobílých multifunkčních zařízení a tiskáren, a také poskytuje

záruční a pozáruční servis. Mezi silné stránky této firmy bych vymezila servisní zabezpečení, dobře zvládnutý marketing a kvalitní outsourcingové služby.

Obečně platí **dva základní druhy konkurentů**:

První druh konkurence působí na poli **neoriginálních kazet**, která je prioritou z pohledu výroby pro společnost KLM servis, spol. s r.o. V tomto segmentu patří analyzovaná společnost mezi největší výrobce v České a také Slovenské republice. Výhody v této oblasti spatřuji v dlouhodobé zkušenosti, znalosti oboru, kapacitní možnosti, rozsah služeb a portfolio výrobků, kvalitní zaměstnanci, plošná působnost a dobrá logistika, flexibilita. Nevýhodou je levná konkurence a import z Číny.

Neoriginální kazety společnost KLM servis, spol. s r.o. produkuje dvěma způsoby. První způsob se zaměřuje na renovaci kazet, kdy se obmění pouze ty díly, které již nefungují a jsou opotřebované, zbylé se v kazetách ponechají. Druhý způsob podporuje alternativní kazety, přičemž se ponechá pouze obal kazety a celý vnitřní obsah se nahradí novým.

Druhá skupina konkurence jsou **originální výrobci** a společnosti preferující outsourcing. Oproti této konkurenci má společnost KLM servis, spol. s r.o. levnější tiskové řešení a také flexibilitu služeb, nevýhodou zůstává image značky originálního výrobce, lepší lobbying a marketing ze strany konkurentů v tomto segmentu.

4.2.2. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Riziko vstupu potenciálních konkurentů je vysoké, jelikož bariéry pro vstup na tento trh téměř neexistují, tudíž proniknutí nové firmy tohoto zaměření je relativně jednoduché.

Kapitálová náročnost tohoto druhu podnikání je minimální, preference značky také není příliš určující, neboť hlavním motivem mnohých odběratelů je pouze cena, a to především u výběru dodavatele ze strany státní správy.

Společnost KLM servis, spol. s r.o. dodává své výrobky a služby do podniků spadajících pod státní správu velice často. Své zakázky realizuje např. pro Ministerstvo obrany, pro mnohé školy, nemocnice i městské úřady apod. Jedním ze způsobů výběru dodavatele, pro realizaci zakázek ve státní správě, je výběrové řízení, kdy si „stát“ vybere několik zásadních firem, které zhotoví své nabídky potencionální realizace, z nichž si pak státní správa vybere to nejefektivnější řešení.

Stále vznikající nové malé společnosti na tomto trhu by se měly ubírat cestou nejnižších nákladů, aby byly konkurenceschopné prostřednictvím nejnižších cen a dále by měly volit dravý marketing, pomocí kterého se dostanou do podvědomí odběratelů.

Pro společnost KLM servis, spol. s r.o. nejsou nově vnikající firmy stejného zaměření hrozbou, jelikož se nezaměřují na tak široký komplex činností jako mnou analyzovaná společnost. Povětšinou zůstávají pouze u prodeje a distribuce, výrobou těchto tiskových zařízení se zabývá jen hrstka z nich.

Ze strany legislativy v tomto případě žádná omezení nejsou a taktéž ani žádná podpora tohoto podnikání.

4.2.3. Smluvní síla odběratelů

Největší podíl na provedených zakázkách společnosti KLM servis, spol. s r.o. mají samozřejmě velké firmy, které odebírají velká množství tiskového zařízení a spotřebního materiálu. Jako v každém obchodě i zde platí pravidlo ekonoma Vilfreda Pareta, neboli Paretovo Pravidlo 80:20, podle kterého 80% výstupů je výsledkem 20% vstupů, neboli 20% zákazníků přináší 80% obratu.

Mezi největší odběratele spolupracujících se společností KLM servis, spol. s r.o. patří ČEZ, a.s. prostřednictvím Océ – Česká republika, s.r.o., OKD, a.s., TIPSPORT, a.s., Generální ředitelství cel, Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Symbol Technologies Czech Republic, s.r.o., Reiffeisen bank, a.s., Chance, a.s., Magistráty a nemocnice.

Velkých odběratelů má společnost KLM servis, spol. s r.o. mnoho, ale jako klíčového odběratele mohu uvést společnost Océ – Česká republika, s.r.o.

Společnost Océ – Česká republika, s.r.o. se zabývá dovozem a prodejem kancelářské kopírovací, tiskové a skenovací techniky, dále pak servisem a službami v oblasti prodeje a správy dat. Tato holandská firma má sídlo v Praze a zaměstnává v přepočtu 21 000 zaměstnanců.

Produktem společnosti Océ je ucelená nabídka komplexních řešení v oblasti práce s dokumenty, spolehlivý servis, flexibilní nabídka finančních služeb a široká škála spotřebních materiálů.

Největší podíl na provedených zakázkách mají samozřejmě velké firmy, u nichž udržuje společnost KLM servis, spol. s r.o. stálý kontakt pomocí svých obchodních zástupců. Výhodou pro odběratele je komplexnost služeb a veliký výběr v sortimentu. Navíc se odběratelé již nemusejí zabývat starostmi souvisejícími s tiskem, jelikož společnost KLM servis, spol. s r.o. vše zajistí, což představuje: dodání strojů, pravidelné dodávky spotřebního materiálu, záruční a pozáruční servis, logistika včetně konsignačních skladů, ekologická likvidace vyřazených kazet a strojů.

Minimální podíl na provedených zakázkách mají koncoví spotřebitelé, jelikož ti si povětšinou výrobky společnosti zakoupí prostřednictvím kamenných obchodů, kterým analyzovaná společnost dodává své produkty.

Dle managementu společnosti KLM servis, spol. s r.o. mají největší vyjednávací sílu právě odběratelé, jejich požadavkům se firma snaží co nejvíce přiblížit a uspokojit je. Nejvýznamnější slovo mají samozřejmě odběratelé s velkým podílem, jako je například již zmiňovaná společnost Océ – Česká republika, s.r.o.

4.2.4. Smluvní síla dodavatelů

V tomto oboru se nachází velké množství dodavatelů, ale dle mínění managementu společnosti KLM servis, spol. s r.o. kvalitních málo, zároveň kvalita jednotlivých dodavatelů je dosti rozdílná, a to především dodavatelů z Asie.

V současné době se společnost KLM servis, spol. s r.o. snaží nejvíce zabývat kvalitou dodavatelů, což je pro společnost jedním z hlavních kritérií při výběru dodavatele, tudíž se pokouší odebírat pouze od dodavatelů to, co má předem otestováno a garantováno. Mezi další kritéria výběru patří také cena a dostupnost.

Na daném trhu je několik velkých dodavatelů, kteří svádějí značný boj o zákazníka. Tyto konkurenční boje mezi dodavateli mají za následek především cenový boj, což je z jedné strany přínosné, jelikož se snižují náklady na dodavatele, ovšem na druhou stranu se stále častěji smazává rozdíl mezi mnoho-objemovými a téměř kusovými objednávkami. Problém tedy vyvstává v tom, že konkurenti společnosti KLM servis, spol. s r.o., kteří vyrábějí zlomek produkce toho, co analyzovaná společnost, jsou schopni nakoupit materiál téměř ve stejné cenové kategorii jako společnost KLM servis, spol. s r.o. Tento jev se projevuje přibližně v posledních dvou letech.

V minulosti byl rozdíl mezi mnoho-objemovými a téměř kusovými objednávkami jedním z hlavních důvodů, proč analyzovaná společnost začala renovační materiál velkoobchodně prodávat. Společnost KLM servis, spol. s r.o. měla velký objem zakázek, tudíž jim dodavatelé poskytovali tato velká množství materiálu za příznivé ceny, což společnosti umožňovalo nevyužitá množství prodávat jiným firmám, které by si jinak museli připlatit za menší objednávky.

K nejdůležitějším dodavatelům pro společnost KLM servis, spol. s r.o. patří společnost Static Control Company, Inc. Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem renovačního materiálu, OPC válců, PCR válců, stěrek, tonerů, čipů apod. Společnost Static je sice jednou z dražších firem, ale tuto vyšší cenu kompenzuje svou kvalitou. Společnost je původem z USA.

4.2.5. Hrozba substitučních výrobků

V oboru s tiskovým materiálem se nevyskytuje substitut a pokud by se objevil, není pro společnost KLM servis, spol. s r.o. problém přizpůsobit se.

Společnost se zabývá všemi druhy tisku a to jehličkovým, inkoustovým i laserovým.

Novinkou na trhu, což bychom mohli označit jako možný substitut, je **tuhý inkoust**, který zavedla firma Xerox. Tato firma nabízí publikační tiskové systémy, černobílé a barevné multifunkční kopírky, faxy, tiskárny i pro velkoformátový tisk.

4.3. Interní analýza společnosti KLM servis s.r.o.

Hlavní funkcí společnosti KLM servis, spol. s r.o. je výrobní funkce. Organizace svou výrobou ovlivňuje množství vstupů do výrobního procesu a utváří cenu výrobku nebo služby na trhu.

Výrobní funkce

Společnost KLM servis, spol. s r.o. nabízí širokou nabídku produktů s komplexními službami. Organizace vyrábí kompatibilní kazety, u kterých je 48 měsíční záruka. Toto alternativní řešení představuje značné úspory v tisku oproti originálním výrobcům kazet. Výrobní proces kompatibilní kazety představuje takovou činnost, která se skládá z ponechání původního obalu kazety a nahrazování všech vnitřních dílů novými. Dále firma provádí renovace kazet, v tomto případě poskytuje 36 měsíční záruku. Pro porovnání uvádím záruční lhůtu i originálních kazet, které firma také nabízí, a ta je v porovnání s předešlými kazetami pouze 24 měsíční.

Hlavní filozofií společnosti KLM servis, spol. s r.o. je poskytnout zákazníkům komplexní služby. Mezi širokou škálu služeb mohu zmínit například tiskový audit, profinancování nákupu zařízení, pronájmy, popř. outsourcing tiskových zařízení a servis tiskáren.

Přínosný pro ostatní firmy (zákazníky) je určitě tiskový audit, kdy společnost KLM servis, spol. s r.o. hledá případný prostor ke zvýšení efektivnosti tisku, popřípadě pro snížení nákladů na provoz tiskových a kopírovacích zařízení. V případě, že tento prostor společnost KLM servis, spol. s r.o. nalezne, připraví návrh nového řešení. Toto řešení bude zohledňovat celý životní cyklus zařízení, tzn. nejen náklady na pořízení zařízení a nezbytného spotřebního materiálu, ale také náklady na údržbu zařízení a další provozní vlivy.

Další zajímavou službou dle mého mínění je pronájem tiskového zařízení, kdy zákazníci při dlouhodobém pronájmu platí pouze za zakoupené kazety a tiskové zařízení zůstává ve vlastnictví společnosti KLM servis, spol. s r.o., dále pak při kompletním outsourcingu, kdy zařízení, jeho servis i nezbytné kazety jsou v majetku společnosti KLM servis, spol. s r.o. a zákazník platí pouze za skutečně vytištěné strany.

Analyzovaná společnost aplikuje procesy ve výrobě, které jsou nastaveny ISO normami, a to: ISO 9001:2001, ISO 14001:2005. Tyto certifikáty jsou založeny na zlepšování systému managementu jakosti a environmentálního managementu a představují přesné dodržování technologických postupů a dodržování kontroly jejich kvality. Společnost KLM servis, spol. s r.o. podporuje myšlenku ochrany životního prostředí, tudíž používá renovované nebo kompatibilní kazety nezatežující životní prostředí, dále zajišťuje ekologickou likvidaci a recyklaci, kdy společnost zajišťuje sběr a výkup prázdných kazet, jejich třídění, také sběr a likvidaci použitých tiskáren a kopírek. Recyklace, neboli renovace je velice důležitá, jelikož každá kazeta může být znova použita, což zásadně snižuje potřebu finančních a materiálních zdrojů nezbytných pro její výrobu a likvidaci.

V průběhu roku 2005, 2006 společnost KLM servis, spol. s r.o. realizovala za podpory Evropské Unie a Moravskoslezského kraje v rámci Společného regionálního operačního programu projekt:

Zvýšení odbytu společnosti rozšířením expedičních a skladovacích prostor.

Cílem tohoto projektu bylo rozšíření kapacit výroby společnosti. Mezi konkrétní cíle patřilo rozšíření expedičních a skladových prostor, zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb. Vlastní stavba byla realizována jako přístavba současného provozního objektu společnosti KLM servis, spol. s r.o. Nové prostory expedice přímo navazují na stávající provoz a vytvářejí ucelený logistický celek zajišťující příjem zakázek, jejich realizaci a expedici. Následně byla expedice přesunuta do nově vybudovaných a vybavených prostor. Na základě realizace tohoto projektu bylo možno vytvořit celkem 10 nových pracovních míst.

Zásobovací funkce

Základním významem zásobovací funkce je zajištění materiálu pro výrobní proces ve společnosti KLM servis, spol. s r.o. a také zabezpečení hotových výrobků pro překupní činnost.

Cílem zásobovací funkce je zajistit materiál a hotové výrobky v požadované kvalitě, za výhodnou cenu a v příznivé dostupnosti.

Zásobovací činnost probíhá ve společnosti KLM servis, spol. s r.o. každodenně a je rozdělena na nákup ze zahraničí, což představuje převážně materiální zásobování, a dále pak místní nákup, kdy se zásobovací činnost orientuje především na překupní výrobky.

Marketingová funkce

Společnost KLM servis, spol. s r.o. oslovuje své zákazníky pomocí billboardů, které jsou umístěny v Moravskoslezském kraji, dále provozuje webové stránky, na kterých je popsána analyzovaná společnost, dále webové stránky obsahují ceníky, veškeré produkty, kontakty apod. Tyto stránky jsou kvalitně zpracované a poskytují kompletní informace zákazníkům.

Společnost KLM servis, spol. s r.o. ale dostatečně nevyužívá možný potenciál podniku a má slabý marketing, což spolu úzce souvisí. Na trhu totiž spatřuji další možnosti, které by analyzovaná společnost mohla využít a k tomu by nepochybně měla zvýšit propagaci a celkovou marketingovou strategii.

Personální funkce

Společnost KLM servis, spol. s r.o. zaměstnává v současnosti 141 zaměstnanců. Organizace za tyto zaměstnance odvádí sociální a zdravotní pojištění. Svým zaměstnancům společnost poskytuje služební automobily a služební mobilní telefony, tyto výhody čerpají především zaměstnanci na pozici obchodních zástupců, mezi další zaměstnaneckou výhodu patří dotované stravování přímo v sídle společnosti.

Analyzovaná společnost také zaměstnává 28 zdravotně postižených osob. Tyto zdravotně postižené osoby spadají pod společnost KLM partner, spol. s r.o., což je sesterská společnost KLM servis, spol. s r.o. Organizace KLM partner, spol. s r.o. celkově zaměstnává 35 zaměstnanců.

Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. ukládá společnosti KLM servis, spol. s r.o., jelikož zaměstnává více než 25 zaměstnanců, zaměstnávat osoby se zdravotním postižením, přičemž podíl zdravotně postižených osob na celkovém počtu zaměstnanců je vymezen ve výši 4%.

Pokud by firma nesplnila toto náhradní plnění, musela by odvádět do státního rozpočtu, vždy do 15.2. následujícího kalendářního roku, částku odpovídající **2,5 násobku průměrné měsíční mzdy** stanovené za první až třetí čtvrtletí sledovaného kalendářního roku za každého zaměstnance, nebo by musela **odebrat zboží či služby** od organizace, která může poskytovat náhradní plnění, a to v hodnotě **sedminásobku průměrné měsíční mzdy**, nebo tyto možnosti může zkombinovat.

Náhradní plnění je analyzovaná společnost v současné době schopna poskytnout jiným firmám až do výše 4 463 375 Kč a vztahuje se na:

- renovaci tonerových a inkoustových kazet, válcových jednotek a barvicích pásek,
- výrobu a prodej kompatibilních tonerových a inkoustových kazet,
- servis tiskových zařízení.

Podnik pravidelně realizuje školení bezpečnosti práce a školení řidičů referenčních vozů. V roce 2009 společnost KLM servis, spol. s r.o. využila nabídku Evropské Unie a vstoupila do projektu: Posílení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců. Výběrové řízení na dodavatele vzdělávacích služeb vyhrála společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o., se kterou byla uzavřena smlouva.

Společnost se snaží udržovat dobré vztahy mezi zaměstnanci pomocí víkendových teambuildingů. Ty se organizují většinou sporadicky a nemají pravidelná opakování.

Technologická funkce

Aby byla společnost KLM servis, spol. s r.o. konkurenceschopná, musí být připravena na změny v technologii a provádět inovace.

V současné době rychle roste poptávka po multifunkčních tiskárnách. Odběratelé, kteří již například odebírají kazety analyzované společností, musí hledat jiné dodavatele z oboru multifunkčních tiskáren, jelikož společnost KLM servis, spol. s r.o. jim tento výrobek a s ním spojené služby nemůže nabídnout. Na odběratele je následně vyvíjen tlak, kdy dodavatelé multifunkčních tiskáren chtějí

získat zakázky analyzované společnosti a zajistit komplexní servis pro daného odběratele.

Kdyby společnost KLM servis, spol. s r.o. začala dodávat multifunkční tiskárny, mohla by mít značnou konkurenční výhodu.

3-5 let obměny ...pronájmy finan ...5let

Finanční funkce

Finanční funkci podniku zastřešuje ekonomické oddělení, které se stará o finanční stabilitu, investiční činnost apod.

O společnosti KLM servis, spol. s r.o. můžeme říct, že je to finančně stabilní podnik.

Více informace o finanční funkci mi společnost KLM servis, spol. s r.o. neposkytla, tudíž nebylo možné ani zpracování finanční analýzy.

4.4. SWOT

Analýza SWOT, která nám umožňuje sumarizaci předchozích analýz, tudíž se skloubí vnitřní prostředí s vnějším. Postupně analyzuji silné stránky společnosti KLM servis, spol. s r.o., její slabé stránky, následně pak příležitosti a ohrožení.

4.4.1. Silné stránky – Strenghts

Silné stránky společnosti vycházejí z jejího vnitřního prostředí, tudíž je společnost sama dokáže ovlivňovat a to ať už pozitivně, či negativně. Silné stránky společnost uplatňuje jako konkurenční výhodu.

Mezi **silné stránky** společnosti KLM servis, spol. s r.o. bych uvedla:

- Komplexnost a rozsah služeb.
- Zázemí velké společnosti.
- Dlouhodobé zkušenosti z oboru.
- Pozitivní postoj ke vzdělávání zaměstnanců.
- Celorepublikové pokrytí.

- Působení na zahraničním trhu.
- Vlastnictví certifikátu ISO 9001:2001, ISO 14001:2005.
- Rozšíření expedičních a skladovacích prostor.
- Provozování chráněné dílny.

Jako hlavní silnou stránku společnosti KLM servis, spol. s r.o. spatřuji komplexnost a rozsah služeb, které společnost nabízí. Mezi širokou škálu služeb mohu zmínit například tiskový audit, profinancování nákupu zařízení, pronájmy, popř. outsourcing tiskových zařízení, servis tiskáren.

Největším bohatstvím každé seriózní společnosti jsou její zaměstnanci. Vzhledem k neustálému vývoji a pokroku vedení společnosti nepřetržitě společnost KLM servis, spol. s r.o. usiluje o zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což následně vytváří dobré pracovní podmínky a zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Silnou stránkou a konkurenční výhodou je provozování chráněné dílny prostřednictvím sesterské společnosti KLM partner, spol. s r.o. Tato sesterská společnost zaměstnává v současné době 28 zdravotně postižených osob.

Zaměstnávání zdravotně postižených osob je konkurenční výhodou především proto, že některé státní zakázky k tomuto přihlížejí a firmy, které nezaměstnávají žádnou osobu zdravotně postiženou, nemají šanci danou státní zakázku získat.

4.4.2. Slabé stránky - Weaknesses

Slabými stránkami se žádná firma nechce chlubit, jsou to její nedostatky, které firmy nerady slyší.

Jako hlavní **slabé stránky** bych zmínila:

- Nižší cenová konkurenceschopnost v některých segmentech s ohledem na import z Asie.
- Nedokonalé interní procesy.
- Špatná interní komunikace.

- Slabý marketing.
- Nedostatečné využití možného potenciálu.

Nejzávažnější slabou stránkou společnosti KLM servis, spol. s r.o. vidím v nízké cenové konkurenceschopnosti v některých segmentech s ohledem na import z Asie.

Producenti neoriginálních kazet pocházející z Asie, především z Číny, provádějí masový prodej a silně pronikají na trh především uplatňováním agresivní cenové strategie. Jejich jediným cílem je prodat své výrobky za pokud možno nejnižší ceny a tím regulovat a částečně odrovnat místní konkurenci, která za tytéž ceny není schopna obchodovat. V tomto trendu producenty z Asie podporují samozřejmě zákazníci, dávající přednost častokrát pouze ceně, tedy jak nejvýhodněji nakoupit a neuvědomují si, že často životnost těchto výrobků není vůbec srovnatelná s těmi kvalitnějšími, tudíž dražšími.

Nedokonalé interní procesy spadají do slabých stránek společnosti, jelikož společnost KLM servis, spol. s r.o. nemá vytvořeny pracovní postupy, které by jasně popisovaly jednotlivé úkony zaměstnanců na všech odděleních. Lidé ve firmě nevědí, co přesně mají dělat, na koho se odvolat apod. Tyto pracovní postupy ovšem musí být komplexní pro všechna oddělení, jelikož se činnosti mezi odděleními prolínají.

Na tento problém s interními procesy samozřejmě navazuje špatná interní komunikace.

4.4.3. Příležitosti – Opportunities

Příležitosti vycházejí z vnějšího prostředí.

Za **příležitosti** společnosti pokládám:

- Dodávky a servis MFP (multifunkční tiskárny).
- Noví zákazníci.
- Upevnění obchodních vztahů u současných zákazníků.
- Fondy Evropské Unie.

Největší příležitostí pro společnost KLM servis, spol. s r.o. je, dle mého mínění, realizace dodávek a servisu multifunkčních tiskáren.

4.4.4. Ohrožení - Threats

Vnější prostředí s sebou přináší také ohrožení, která by firma měla pozorně sledovat, neboli tato ohrožení značí určitou nejistotu a nestabilitu.

Mezi nejvýraznější **ohrožení** bych zařadila:

- Dlouhodobé preferování asijské konkurence.
- Snižování cen konkurence pod možnosti firmy.
- Odchod klíčových zaměstnanců.

Jak už jsem se zmiňovala u slabých stránek společnosti KLM servis, spol. s r.o., asijská konkurence představuje značné ohrožení, jelikož proniká na trh velmi rychle především prostřednictvím strategie nízkých cen. Odběratelé tuto agresivní strategii samozřejmě upřednostňují, jelikož jim snižuje náklady na provoz firmy, což je v současné době, kdy mnohými firmami otřásla ekonomická krize, velice vítané.

Další ohrožení spatřuji v možném odchodu klíčových zaměstnanců. Nejvýstižnějším příkladem je například schopný obchodní zástupce, který má velké úspěchy v získávání nových zákazníků a udržování stávajících zákazníků, nebo klíčový technik apod. Kdyby tito zaměstnanci odešli, musela by společnost vyvinout značné úsilí, aby se udržela na současné pozici.

5. Vlastní doporučení

Na základě získaných interních informací společnosti KLM servis, spol. s r.o. jsem zpracovala předešlé analýzy PEST, Porterův Model pěti konkurenčních sil, interní analýzu a SWOT analýzu, zároveň na jejich základě uvádím několik doporučení, která by mohla být ku prospěchu analyzované společnosti.

Po bližším prozkoumání společnosti KLM servis, spol. s r.o. je patrné, že tato analyzovaná společnost patří mezi stabilní podniky a své místo na trhu má pevně zakořeněno.

Velkou konkurenční výhodou spatřuji v tom, že se firma zabývá mimo jiné i výrobou, což mnohé firmy, stejného zaměření, nerealizují a orientují se pouze na nákup, distribuci a prodej. Tato konkurenční výhoda je zhodnocována odběrateli, kterým společnost KLM servis, spol. s r.o. poskytuje komplexní služby a produkty za příznivější ceny, které jsou následkem snížení nákladů spojených s ušetřením za nákup hotových výrobků jiných firem a následným prodejem.

Firmě bych doporučila využít příležitosti ve formě realizace dodávek multifunkčních tiskáren, získání nových zákazníků především z oblasti bankovního sektoru, nebo také z oblasti energetických firem jako je například RWE, oslovení vodárenských společností a oblasti státní správy, dále bych doporučila upevnění vztahů se současnými odběrateli pomocí vylepšení logistických služeb, vylepšení servisních služeb, jako například: rychlejší reakce a plošnější služby, vylepšení obchodního servisu a marketingové podpory, jako například: akce pro zákazníky, zjišťování spokojenosti zákazníků a vnímání podmětů na zlepšení. To vše, ale nesmí být realizováno na úkor kvality.

Tato doporučení může firma podpořit proškolením obchodních zástupců a zvýšením propagace.

Významnou hrozbu pro společnost KLM servis, spol. s r.o. spatřuji v preferování levné asijské konkurenci. Tento trend je velkým rizikem, kterému se společnost jen těžko může ubránit, jelikož není schopna své kvalitnější výrobky prodávat za nižší ceny než asijská konkurence, která upřednostňuje agresivní

cenovou strategii na úkor kvality výrobků. Tomuto novému trendu samozřejmě nahraává ekonomická krize, která zasáhla mnoho firem, aby postižené firmy čelily této krizi a udržely se na trhu, musí výrazně šetřit a to všemi možnými dostupnými prostředky, proto nakupují co nejlevněji a podporují tento nový směr.

Pro firmu je tento trend samozřejmě také hlavní slabou stránkou, jelikož není schopna se přizpůsobit tak nízké cenové hladině jakou má konkurence z Asie.

Přesto bych doporučila firmě zůstat u své kvality a vyčkat, až se tento trend změní a lidé začnou dávat přednost kvalitním výrobkům s vysokou životností a zárukou před cenou.

Jako poslední doporučení bych uvedla dostatečnou motivaci zaměstnanců, vytvoření pracovních postupů a tím samozřejmě podpořit interní komunikaci, aby se zaměstnanci cítili v práci dobře a neměli pocit úzkosti z nejasných interních procesů. Těmito kroky se následně společnost vyvaruje odchodu klíčových zaměstnanců.

6. Závěr

Tématem mé bakalářské práce je strategická analýza podniku. Pokusila jsem se tudíž vyhodnotit několik základních analýz, ze kterých jsem vyvodila a navrhla několik doporučení a případných řešení, které mohou vést analyzovanou společnost k zamyšlení.

Strategickou analýzu jsem provedla na základě informací o společnosti KLM servis, spol. s r.o., která má sídlo v Ostravě. Tato společnost se zabývá komplexním řešením v oblasti kopírovací a kancelářské techniky, prodejem, pronájmem, leasingem, záručním i pozáručním servisem kopírek, tiskáren a faxů. Dále pak spotřebním materiálem do kopírek i tiskáren – originální, renovované i alternativní náplně.

Cílem této závěrečné práce, na základě interních informací analyzované společnosti a za použití vybraných analytických metod, bylo zhodnotit společnost z pohledu jejich silných a slabých stránek, dále pak vyzdvihnout příležitosti, které by se měl management podniku pokusit využít a nakonec upozornit v této práci na hrozby, které společnost mohou zásadněji ovlivnit.

V bakalářské práci jsem řešila celkově čtyři analýzy. První analýza PEST vyhodnocovala faktory vzdáleného vnějšího prostředí, druhá analýza, pod názvem Porterův Model pěti konkurenčních sil, analyzovala faktory blízkého prostředí společnosti, popis interního prostředí organizace a konečná čtvrtá analýza SWOT shrnula všechny předešlé, proto má doporučení a vyhodnocení vychází především z této třetí analýzy.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, kdy v první teoretické části jsem se zaměřila na terminologii a teoreticky jsem vymezila hlavní strategické analýzy a její metody, ty byly detailněji popsány, aby korespondovaly s praktickou částí bakalářské práce.

Praktická část závěrečné práce je orientována na samotnou analýzu společnosti KLM servis, spol. s r.o.

Dále jsem implementovala klíčové metody, uvedené v teoretické části, na stávající situaci analyzované společnosti. V závěru praktické části se nachází doporučení podniku vycházející z výsledků analytických metod, které jsou zpracovány na základě interních informací společnosti a také na základě údajů zveřejněných na internetu.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [2] JIRÁSEK, J. A. Strategie - Umění podnikatelských vítězství. 1.vyd. Praha: Profesional publishing, 2002. 189 s. ISBN 80-86419-22-3
- [3] JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- [4] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-578-X
- [5] LEDNICKÝ, V. Strategický management. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 174 s. ISBN 80-7048-019-X
- [6] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-364-1
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [9] SYNEK, M. Nauka o podniku. 4. vyd. Praha: VŠE, 1998. 383 s. ISBN 80-7079-981-1

Internetové zdroje:

- [10] www.vlastnicesta.cz
- [11] www.wikipedia.org

Ostatní zdroje:

Interní materiály společnosti KLM servis, spol. s r.o.

Seznam zkratek

MFP	multifunkční tiskárna
PEST	P – politické faktory, E – ekonomické faktory, S – sociální faktory, T – technologické faktory; analýza vnějšího prostředí.
SWOT	S – silné stránky, W – slabé stránky, O – příležitosti, T – hrozby; analýza hodnotící současně vnitřní a vnější prostředí.
4C	analýza zákazníků, národních specifik, nákladů a konkurence

Seznam obrázků

Obr.: 3.1 Okolí podniku	6
Obr.: 3.2. Model „4C“	12
Obr.: 3.3: Porterův Model pěti konkurenčních sil	14
Obr.: 3.4: Strategie	20

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/200 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užití své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ostravě dne 9.7.2010

.....
Lajczyková Žaneta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horní Těrlicko 434, Těrlicko 735 42

Seznam příloh

Příloha č. 1 Certifikát systému managementu jakosti ISO 9001:2001

Příloha č. 2 Certifikát systému managementu jakosti ISO 14001:2005

Příloha č. 3 Fotografie nových expedičních a skladovacích prostor